

## Kelayakan dan Strategi Pengembangan Usaha Makanan Ringan Pada PD Sinar Berlian di Jakarta Barat

Feasibility and Business Development Strategy of Snack Foods  
at PD Sinar Berlian in West Jakarta

Soesetyo Priharjanto<sup>\*1</sup>, Ma'mun Sarma<sup>#2</sup> dan Sri Hartoyo<sup>#3</sup>

<sup>1</sup> PT BNI (Persero) Tbk.

Jl. Jend. Soedirman Kav 1, Jakarta

<sup>2</sup> Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor

<sup>3</sup> Departemen Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor

<sup>#</sup>Jl. Kamper Kampus IPB Darmaga Bogor 16680

### ABSTRAK

Industri makanan umumnya berkembang dengan menambah kapasitas produksi berupa penambahan kapasitas mesin, penambahan sumber daya manusia (SDM) yang disebabkan oleh kapasitas produksi yang ada sudah tidak mencukupi. Tujuan kajian adalah (1) Menganalisis kelayakan usaha; (2) Menganalisis dan mengevaluasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kelangsungan usaha, serta (3) Merumuskan prioritas strategi pemasaran. Metode pengumpulan data diperoleh dengan cara observasi dan wawancara. Analisis kelayakan usaha dengan pendekatan rasio finansial, seperti *Payback Period* (PBP), *Benefit/Cost* (B/C) Ratio, *Net Present Value* (NPV) dan *Internal Rate of Return* (IRR). Data yang diperoleh dianalisis menggunakan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), *External Factor Evaluation* (EFE), *Internal External* (IE), *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT) dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Hasil analisis kelayakan finansial menunjukkan bahwa PBP selama 2,3 tahun (27 bulan), *Net B/C* 1,75, pada tingkat diskonto 9,2% diperoleh nilai NPV positif Rp747,79 juta, IRR 33,60% lebih besar tingkat diskonto yang disyaratkan 9,2%. Hal ini menunjukkan usaha di PD Sinar Berlian secara finansial layak dilaksanakan. Hasil identifikasi dan evaluasi faktor strategi, diperoleh nilai IFE 2,776 dan EFE 2,677. Perpaduan dari kedua nilai tersebut dalam matriks IE menunjukkan strategi pemasaran terletak pada kuadran lima, yaitu pertumbuhan dan stabilitas. Strategi yang dapat dijalankan, yaitu penetrasi pasar, pengembangan produk dan pasar. Berdasarkan perhitungan matriks QSP diperoleh strategi yang paling menarik untuk diterapkan adalah dari aspek pemasaran, yaitu memperluas pangsa pasar di kota-kota besar Indonesia dengan memanfaatkan media promosi.

Kata kunci: kelayakan, makanan ringan, pasar, strategi pengembangan usaha

### ABSTRACT

The food industry is generally growing with the increase of production capacity is the addition of engine capacity, the addition of human resources caused by the existing production capacity is not sufficient. The purpose of this study were to (1) analyze the feasibility of trading; (2) analyze and evaluate the factors that affect the internal and external business continuity trade; (3) Recommending priorities marketing strategies. The method of collecting the data in this study were collected through observations and interviews. Feasibility study with the financial ratio approach, such as PBP, B/C Ratio, NPV and IRR. The data obtained were analyzed by using the matrix IFE, EFE, IE, SWOT and QSPM. The result of the financial feasibility analysis shows that the PBP for 2.3 years (approximately 27 months), net B/C ratio of more than one (1.75), at a discount rate of 9.2% obtained a value of Rp747.79 millions positive NPV, IRR amounted to 33.60% higher discount rate as required by 9.2%. This indicates that PD snack business. Sinar Berlian financially feasible. Results of identification and evaluation of the factors of strategy, IFE values obtained at 2.776 and 2.677 for the value of EFE. The combination of these two values in the matrix indicates that the marketing strategy lies in the quadrant of the five, namely the growth and stability. The strategies that can be run, ie market penetration, product development and market. Based on calculations derived QSP matrix of the most attractive strategy to be applied is Marketing Aspect which is expanding market share in major Indonesian cities by utilizing the media campaign.

Key words: business development strategy, feasibility, market, snack

<sup>\*</sup>) Korespondensi:

Jl. Jenderal Soedirman Kav. 1 Jakarta; e-mail: [s\\_priharjanto@yahoo.com](mailto:s_priharjanto@yahoo.com)

## PENDAHULUAN

Industri makanan umumnya berkembang dengan menambah kapasitas produksi berupa penambahan kapasitas mesin, penambahan sumber daya manusia (SDM) yang disebabkan oleh kapasitas produksi yang ada sudah tidak mencukupi. Usaha makanan ringan sebagai bisnis unit makanan, perkembangannya sangat bergantung pada *demand* masyarakat terhadap produk-produk yang dihasilkan. Sebagai suatu usaha, industri makanan ringan memiliki *entry barrier* yang rendah, dengan kemudahan mendapatkan bahan baku utama dan mesin pendukung yang relatif sederhana, serta tersedianya SDM yang berpengalaman dalam proses produksi. Hal ini menjadikan persaingan antar perusahaan industri makanan menjadi sangat ketat.

Perusahaan Dagang (PD) Sinar Berlian sebagai salah satu usaha individu yang dirintis sejak tahun 1950 bergerak dalam bidang industri dan perdagangan makanan ringan, khususnya kacang mete dan kue semprong yang merupakan maskot dari usaha makanan ringan ini. Perusahaan ini belum memiliki strategi pemasaran secara tertulis berdasarkan kondisi internal dan eksternal perusahaan dalam mengantisipasi terhadap perubahan lingkungan usaha. Selain itu, sistem manajemen yang dilakukan masih sangat sederhana dan memungkinkan untuk dikembangkan di masa datang. Berdasarkan hal itu, perusahaan perlu menerapkan langkah strategik dalam memasarkan hasil produksinya agar tetap bertahan dan mampu menghadapi perubahan-perubahan lingkungan usaha mendatang.

Tujuan dari kajian ini adalah (1) Menganalisis kelayakan usaha; (2) Menganalisis dan mengevaluasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kelangsungan usaha, serta merumuskan prioritas strategi pemasaran yang sesuai dengan kondisi lingkungan PD Sinar Berlian.

## METODOLOGI

Kajian dilakukan di PD Sinar Berlian yang berlokasi di Jakarta Barat, di mana toko dan lokasi menjadi tempat memproses bahan baku mentah menjadi makanan ringan (dapur), serta gudang terletak dalam satu lingkungan yang sama. Kajian dilakukan bulan Oktober-Desember 2009.

Data yang digunakan terdiri dari data primer dan sekunder, baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Metode pengumpulan data diperoleh dengan observasi dan wawancara. Analisis kelayakan usaha dengan pendekatan rasio finansial, digunakan lima kriteria investasi, seperti *Payback Period* (PBP), *Benefit/Cost* (B/C) Ratio, *Net Present Value* (NPV) dan *Internal Rate Return* (IRR).

*Payback Period* merupakan suatu periode yang diperlukan untuk menutup kembali pengeluaran investasi dengan menggunakan aliran kas.

Net B/C merupakan perbandingan jumlah nilai bersih sekarang yang positif dengan jumlah nilai bersih sekarang yang negatif. Angka ini menunjukkan tingkat besarnya tambahan manfaat pada setiap tambahan biaya sebesar satu satuan. Jika diperoleh nilai net B/C > 1, maka proyek layak dilaksanakan, tetapi jika nilai B/C < 1, maka proyek tidak layak untuk dilaksanakan (Gittinger, 1986).

Nilai NPV menunjukkan keuntungan yang akan diperoleh selama umur investasi. NPV > 0, maka proyek menguntungkan dan layak dilaksanakan; NPV = 0, maka proyek tidak untung dan tetapi juga tidak rugi (manfaat diperoleh hanya cukup untuk menutupi biaya yang dikeluarkan, sehingga pelaksanaan proyek berdasarkan penilaian subyektif pengambilan keputusan); NPV < 0, maka proyek rugi dan lebih baik untuk tidak dilaksanakan (Gittinger, 1986). Untuk IRR, jika nilai lebih besar dari tingkat diskonto, maka proyek layak untuk dilaksanakan, tetapi bila nilai IRR lebih kecil, maka proyek tersebut tidak layak untuk dilaksanakan (Gray, 1992).

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), *External Factor Evaluation* (EFE), *Internal External* (IE), *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT) dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

Tahapan dalam pembuatan matriks IFE dan EFE (David, 2006):

1. Tentukan dalam kolom 1 faktor strategik eksternal yang menjadi peluang dan ancaman, serta internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan.
2. Berikan bobot untuk masing-masing faktor dalam kolom 2, dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (paling penting). Penjumlahan dari seluruh bobot yang diberikan semua faktor harus sama dengan 1,0.
3. Berikan peringkat 1-4 untuk masing-masing faktor kunci dalam kolom 3, tentang seberapa efektif strategi organisasi dalam merespon faktor tersebut, dengan memberi skala mulai dari 4 (sangat baik) hingga 1 (di bawah rata-rata).
4. Kalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkatnya untuk menentukan nilai tertimbang.
5. Jumlahkan nilai tertimbang dari masing-masing peubah untuk menentukan total dari nilai tertimbang bagi organisasi.

Dalam matriks IFE, total keseluruhan nilai yang dibobot berkisar 1,0-4,0 dengan nilai rata-rata 2,5. Nilai di bawah 2,5 menandakan bahwa secara internal perusahaan lemah dan nilai di atas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat. Pada matriks EFE, total keseluruhan nilai yang dibobot tertinggi adalah 4,0 yang mengindikasikan bahwa perusahaan mampu merespon peluang yang ada dan menghindari ancaman. Nilai terendah adalah 1,0 menunjukkan strategi yang dilakukan perusahaan tidak dapat memanfaatkan peluang, atau tidak menghindari ancaman yang ada.

Teknik yang digunakan untuk menentukan bobot dari faktor internal dan eksternal digunakan teknik *Pairwise Comparison* (Kinear and Taylor, 1991). Teknik ini membandingkan secara berpasangan setiap peubah pada baris (horizontal) dengan peubah pada kolom (vertikal). Penentuan bobot setiap peubah yang dibandingkan menggunakan skala 1, 2 dan 3. Bobot setiap faktor strategik diperoleh dengan menentukan total nilai setiap faktor strategik terhadap jumlah keseluruhan faktor strategik dengan rumus:

$$A_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

Dimana:

- $A_i$  = bobot faktor strategik untuk faktor ke-i
- $X_i$  = nilai faktor strategik untuk faktor ke-i
- $i$  = 1, 2, 3, ..... n
- $n$  = jumlah faktor strategik

Matriks IE merupakan perpaduan dari total skor matriks IFE dipetakan pada sumbu X dan total skor dari matriks EFE pada sumbu Y dengan skor 1,0-1,99 adalah posisi rendah, skor 2,0-2,99 adalah posisi rata-rata dan skor 3,0-4,0 adalah posisi tinggi.

Matriks SWOT untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan, dapat menggambarkan dengan jelas peluang dan ancaman dari luar yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Matriks ini menghasilkan empat set alternatif strategik, yaitu strategi SO, strategi ST, strategi WO dan strategi WT (Rangkuti, 2005).

Matriks QSP merupakan tahap akhir dari perumusan strategi yang secara objektif mengindikasikan alternatif strategi yang terbaik. QSPM terdiri atas empat komponen, antara lain (1) bobot, yang diberikan sama dengan yang ada pada matriks EFE dan IFE, (2) nilai daya tarik, (3) total nilai daya tarik dan (4) jumlah total nilai daya tarik. Ada enam langkah yang diperlukan untuk mengembangkan matriks ini (David, 2006), yaitu:

1. Mendaftarkan faktor kunci internal dan eksternal perusahaan
2. Memberikan bobot untuk setiap faktor kunci, sama dengan yang dipakai dalam matriks IFE dan EFE
3. Memeriksa dan mengidentifikasi strategi alternatif yang dapat dipertimbangkan untuk diimplementasikan
4. Menetapkan nilai daya tarik yang menunjukkan daya tarik relatif setiap strategi dalam alternatif sel tertentu, dengan nilai: 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik dan 4 = amat menarik.
5. Menghitung total nilai daya tarik dengan mengalikan antara bobot dengan nilai daya tarik.
6. Menghitung jumlah total nilai daya tarik. Jumlah ini mengungkapkan strategi mana yang paling menarik dalam setiap strategi. Semakin tinggi nilainya, menunjukkan strategi tersebut semakin menarik dan sebaliknya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Perusahaan Sinar Berlian merupakan sebuah perusahaan yang berbentuk perorangan dengan lokasi usaha cukup strategik dan berada di pusat kota, sehingga akses ke pelanggan dan pemasok cukup mudah ditempuh. Keuletan dan kreatifitas pemilik bersama istri membuat usaha ini terus berkembang dan maju, saat ini pangsa pasar tidak hanya di lingkungan rumah tinggal dan Jabodetabek saja, tetapi sudah merambah sampai seluruh Sumatera, Kalimantan, Sulawesi, Jawa, Irian bahkan sampai ke Hongkong dan pelanggan juga sudah merambah semua kelas, mulai dari masyarakat kelas bawah, menengah sampai dengan masyarakat kelas atas. Jenis makanan kecil yang dibuat dan dijual juga sudah beragam, tidak hanya kue semprong dan kacang mete tetapi semua jenis kacang dan kue-kue kecil makanan ringan lainnya mulai dari makanan hasil produksi sendiri sampai kue-kue pabrik dan titipan masyarakat sekitar, sehingga pelanggan dapat memilih beragam makanan kecil.

Jumlah karyawan 30 orang, yang terdiri dari dua orang supir untuk mengantar pesanan ke pelanggan, atau ke kargo, enam orang penjaga toko dan 22 yang terlibat dalam proses produksi. Rataan masa kerja dari karyawan adalah lebih dari tiga tahun, di mana hal ini dikarenakan pengelolaan SDM bersifat kekeluargaan dan saling membantu. Pengalaman usaha yang telah lama disertai dengan jenis makanan utama yang dijual adalah kacang-kacangan ditambah bumbu racik khusus ramuan pemilik merupakan modal utama usaha ini untuk terus berjalan dan maju.

Pengadaan bahan baku pokok berupa kacang-kacangan, sagu, bumbu dan minyak goreng selama ini tidak ada kendala. Pembelian semua bahan baku dilakukan secara tunai. Perusahaan telah menemukan pemasok langsungnya (produsen) dan hubungan telah berlangsung lebih dari 5 tahun sampai dengan saat ini masih berjalan baik.

Kapasitas produksi yang dapat dihasilkan dalam sehari dengan jam kerja jam 07.00-16.00 adalah 5 ton kacang-kacangan (kacang mete berbagai rasa, kacang bawang, kacang atom, kacang koro, kacang polong, dan lain-lain). Peralatan produksi dalam penggunaan normal per hari terpakai  $\pm$  80%, sedangkan pada saat pesanan meningkat terutama saat puasa, menjelang Idul Fitri, Lebaran Haji, Natal, tahun baru dan Imlek, kapasitas terpakai bisa ditingkatkan menjadi 2 *shift* dengan hasil produksi yang dihasilkan 2 kali lipat produksi hari biasa.

Area pemasaran PD Sinar Berlian meliputi wilayah Jabodetabek dan hampir seluruh wilayah Indonesia seperti Seluruh Sumatera (Banda Aceh, Medan, Palembang, Jambi, Padang, Bangka), Kalimantan, Sulawesi, Jawa, Irian sampai ke Hongkong. Pelanggan dominannya adalah para pedagang makanan dan sebagian lagi adalah *walking customer* yang berkunjung langsung ke toko. Penjualan dilakukan secara tunai. Khusus

untuk pelanggan dengan pembelian besar, setelah pembayaran atas pembelian barang diterima (masuk langsung ke rekening pemilik) baru dilakukan pengiriman barang pesanan sesuai dengan pesannya dan dilakukan dengan menggunakan jalan darat untuk wilayah yang ada disekitar Indonesia atau pesawat untuk permintaan dari Hongkong dan Malaysia.

### Analisis Kelayakan Usaha

Analisis kelayakan dari aspek keuangan dapat memberikan pemahaman tentang laporan keuangan dan berbagai kriteria penilaian kelayakan investasi. Kriteria kelayakan yang digunakan untuk menilai kelayakan keuangan dalam kajian ini adalah PBP, NPV, B/C ratio dan IRR.

Perhitungan analisis dilakukan dalam kurun waktu 3 tahun, dimulai pada tahun 2007-2009. Tingkat diskonto yang digunakan adalah 9,27% yang merupakan *rate* Surat Utang Negara (SUN) untuk jangka waktu 3 tahun pada saat kajian. Pendapatan yang digunakan dalam perhitungan kelayakan ini adalah hasil penjualan bersih. Pengeluaran meliputi biaya investasi dan biaya operasional. Biaya investasi yang digunakan meliputi kas dan bank, piutang bersih, persediaan, biaya dibayar dimuka dan harta tetap bersih.

Hasil perhitungan dari analisis kelayakan keuangan dapat dilihat pada Tabel 1. Hal ini menunjukkan bahwa usaha makanan ringan PD Sinar Berlian secara finansial layak dilaksanakan.

### Identifikasi Faktor Strategi Internal dan Eksternal

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal perusahaan berupa kekuatan dan kelemahan dan kondisi eksternal perusahaan yang meliputi peluang dan ancaman yang berpengaruh terhadap pengembangan usaha, selanjutnya diidentifikasi dan dievaluasi. Hasil analisis dituangkan dalam Matriks IE untuk memetakan posisi perusahaan dan dengan matriks SWOT akan dirumuskan alternatif strategi yang dapat diimplementasikan sesuai posisi perusahaan.

Tabel 1. Hasil analisis keuangan PD Sinar Berlian

Uraian	PBP (tahun)	NPV (Rp Juta)	B/C Ratio	IRR (%)
Nilai	2,3	747,79	1,75	33,60

Hasil identifikasi dan evaluasi terhadap faktor strategi internal kekuatan dan kelemahan, serta faktor eksternal peluang dan ancaman dapat dijabarkan sebagai berikut:

#### Kekuatan

- 1) Mutu produk. Produk yang dihasilkan perusahaan dinilai memiliki mutu baik, karena berasal dari bahan baku pilihan bermutu baik yang ditunjang dengan bahan pembantu bermutu pula. Tidak kalah penting dari produk

ini adalah racikan bumbu yang khas yang membedakannya dengan produk yang ada.

- 2) Variasi produk. PD Sinar Berlian menciptakan variasi produk dengan cita rasa cukup beragam, seperti kue semprong yang merupakan produk andalan, kacang mete dan produk makanan kecil lainnya.
- 3) Pengalaman berusaha. Berbekal pengalaman usaha selama 28 tahun, perusahaan dirasa cukup menikmati asam garamnya bisnis, telah melewati semua kondisi dalam bisnis perdagangan makanan ringan, maka diharapkan mampu mengatasi permasalahan yang timbul.
- 4) Kapasitas produksi cukup besar. Kemampuan memproduksi saat ini cukup besar, dengan 4 unit wajan besar untuk menggoreng dengan kapasitas 30 kg/masak, diharapkan dapat memenuhi permintaan konsumen dan memanfaatkan peluang pasar yang masih terbuka, terutama pada saat perayaan hari raya.
- 5) Loyalitas karyawan. Bagaimanapun perusahaan memiliki keunggulan lainnya, perusahaan tidak akan dapat memaksimalkan produktivitas dan laba usahanya tanpa adanya komunitas karyawan kompeten yang berdedikasi tinggi terhadap keinginan perusahaan (Simamora, 2004). Tingginya loyalitas karyawan dikarenakan adanya hubungan yang baik antara pimpinan dengan bawahan, selain sistem kompensasi manajemen perusahaan yang baik sehingga karyawan mendapat kepuasan kerja.

#### Kelemahan

- 1) Manajemen bersifat kekeluargaan. Manajemen bersifat kurang formal, karena ada keterlibatan pihak keluarga yang lain (kekeluargaan), sehingga kurang ada sanksi yang tegas. Intervensi pihak keluarga terhadap kepemimpinan perusahaan tetap tinggi, meskipun sudah ada eksekutif profesional, sehingga membingungkan anak buah.
- 2) Kurangnya Promosi. Perusahaan dalam aktivitas promosi dirasa belum maksimal. Saat ini kegiatan promosi telah dilakukan hanya sebatas pemasangan papan dan penjualan produk langsung.
- 3) Tenaga pemasaran belum optimal. Staf pemasaran harus mampu membuat fungsi riset pasar, membuat dasar yang kuat untuk ide dan rencana pemasaran. Kegiatan riset rutin dan interaksi dengan peminat akan membentuk berbagai peluang. Interaksi antara staf pemasaran dengan konsumen sebenarnya bermakna sebuah penghantar pengetahuan dan pembelajaran. Untuk itu, staf pemasaran harus tahu benar siapa pesaing utamanya dan apa yang dapat diperbuat.
- 4) Keterbatasan modal. Selama ini permodalan untuk operasional perusahaan masih didominasi dari pinjaman bank. Dalam hal ini, tidak tertutup kemungkinan apabila kondisi

perusahaan tidak stabil, bank akan berpikir ulang untuk memberikan dana pinjaman, sementara persaingan dalam perkembangan usaha membutuhkan biaya yang tidak sedikit.

### Peluang

- 1) Sumber daya alam (SDA). Potensi kekayaan alam negara Indonesia dinilai sangat besar, tetapi potensi tersebut akan memiliki nilai lebih, jika mampu mengolah SDA tersebut sebagai produk bermutu dan menjadi makanan olahan yang layak untuk dikonsumsi berbagai kalangan dengan variasi cita rasa beragam.
- 2) Sosial budaya dan lingkungan. Kebudayaan Indonesia yang beragam dengan berbagai hari besar keagamaan, ataupun adat istiadat banyak memanfaatkan kue-kue dan makanan ringan sebagai hidangan untuk tamu ataupun hantaran, sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang tersebut untuk meningkatkan pendapatan.
- 3) Kemudahan proses produksi. Proses produksi dari industri makanan ini cukup sederhana, dengan menggunakan wajan besar sebagai alat menggoreng ditambah mesin molen untuk mengaduk adonan dan bumbu, menjadikan peluang untuk mengembangkan usaha dengan meningkatkan kapasitas produksi cukup besar.
- 4) Kekuatan tawar menawar dari konsumen. Beragamnya rasa dan merk produk mempengaruhi harga yang ditawarkan kepada konsumen yang memiliki kekuatan penawaran. Faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian daya tawar-menawar pembeli terhadap industri, di antaranya volume pembelian dan kepentingan produk bagi pembeli. Selain itu, penentuan harga juga melibatkan tawar menawar yang dapat diprediksikan dari aspek *cost*, *value* dan *competitor*, dimana *value* dan *competitor* merupakan aspek yang sulit untuk ditawarkan karena hal itu spesifik dan unik pada tiap kasus yang dihadapi perusahaan (Nainggolan *et al*, 2010). Dilihat dari frekuensi pemesanan, di mana setiap minggu dilakukan 1-3 kali pemesanan, menggambarkan volume pembelian cukup tinggi.
- 5) Kekuatan tawar menawar dari pemasok. Faktor-faktor yang mempengaruhi daya tawar-menawar pemasok, yaitu konsentrasi dan dominasi pemasok, serta sifat produk yang dijual kepada industri merupakan produk yang standar, atau terdiferensiasi. Perusahaan telah memiliki pemasok tetap bagi kacang-kacangan, penyediaan bahan baku dilakukan setiap 2-3 hari oleh pemasok tersebut. Jumlah pemasok masih cukup banyak, sehingga cukup menguntungkan bagi industri, karena industri akan mempunyai lebih banyak pilihan guna memenuhi kebutuhannya.

### Ancaman

- 1) Keberadaan perusahaan sejenis. Perusahaan yang bergerak dalam industri ini cukup banyak, baik yang memiliki kemasan tradisional, maupun modern dengan berbagai ukuran dan cita rasa. Kondisi ini menunjukkan bahwa setiap perusahaan memiliki ciri khas dan bahkan strategi berbeda-beda dalam menawarkan produknya kepada konsumen. Selain itu, produk yang dijual merupakan produk yang tidak tahan lama, maka dapat memicu berkembangnya strategi menurunkan harga, dengan kata lain persaingan diantara perusahaan dalam industri relatif tinggi.
- 2) Perusahaan pendatang baru. *Entry barrier* pada industri makanan ringan relatif rendah, sehingga memungkinkan bagi industri untuk dimasuki banyak perusahaan sejenis. Bila dilihat dari skala ekonomi dan modal usaha relatif rendah, karena usaha ini tidak memerlukan pengoperasian skala ekonomi yang besar dan kebutuhan modal relatif kecil.
- 3) Keberadaan produk sejenis. Untuk menghasilkan produk makanan ringan, pengusaha tidak hanya mempergunakan satu bahan baku, tetapi dapat mengolah dengan mempergunakan berbagai macam bahan baku, namun akan menghasilkan mutu produk yang hampir sama, di antaranya dari kerenyahan dan citarasa. Untuk itu, perusahaan dituntut lebih kreatif dalam menghasilkan produk-produk bermutu, agar dapat bersaing dan tidak kalah dengan produk lain.
- 4) Kebijakan Pemerintah. Kebijakan pemerintah yang mendukung industri makanan ringan sangat penting dalam perkembangan industri ini. Kebijakan pemerintah dapat dalam bentuk penentuan tarif pajak industri kecil, kebijakan ekspor impor dan bantuan dalam pemasaran produk-produk industri kecil.
- 5) Kondisi ekonomi dan politik. Keadaan ekonomi negara turut mempengaruhi kinerja suatu industri, mengingat faktor ekonomi suatu negara akan bercermin pada strategi dan langkah perusahaan, karena kesehatan suatu industri turut mempengaruhi kesehatan negara. Pengaruh tersebut tidak memiliki implikasi secara langsung melainkan melalui imbasan dari sektor makro ke sektor mikro berupa harga kebutuhan pokok meningkat secara otomatis harga pembelian yang berpengaruh pada harga penjualan.

### Perumusan strategi

#### Matriks IFE dan EFE

Analisis matriks IFE dan EFE dilakukan terhadap faktor-faktor strategik lingkungan internal dan eksternal perusahaan, sehingga diperoleh faktor-faktor kunci yang termasuk ke dalam kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan. Skor yang diperoleh dari matriks ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam

memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan yang dimiliki, serta menunjukkan kemampuan dalam meraih peluang dan mengatasi ancaman eksternalnya.

### 1. Matriks IFE

Hasil analisis terhadap semua faktor kunci internal, yang menjadi kekuatan utama perusahaan adalah mutu produk dengan bobot 0,148 dan rating 4,000 sehingga diperoleh skor 0,592. Kelemahan utama perusahaan ini adalah kurangnya promosi dengan bobot 0,074 dan rating 1,667 sehingga diperoleh skor 0,123. Lebih rinci hasil perhitungan faktor strategi internal dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks IFE PD Sinar Berlian

Faktor Internal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (axb)
<b>Kekuatan:</b>			
A. Mutu Produk	0,148	4,000	0,592
B. Variasi produk	0,118	4,000	0,471
C. Pengalaman berusaha	0,111	3,333	0,369
D. Kapasitas produksi cukup besar	0,102	3,333	0,339
E. Loyalitas karyawan	0,088	3,667	0,322
<b>Kelemahan:</b>			
F. Manajemen bersifat kekeluargaan	0,122	1,333	0,163
G. Kurangnya Promosi	0,074	1,667	0,123
H. Tenaga pemasaran belum optimal	0,136	1,667	0,227
I. Keterbatasan modal	0,102	1,667	0,169
<b>Total</b>	<b>1,000</b>		<b>2,776</b>

Hasil analisis perhitungan faktor-faktor internal didapatkan total skor 2,776. Nilai ini berada di atas rata-rata 2,50 menunjukkan posisi internal perusahaan cukup kuat, dimana perusahaan memiliki kemampuan di atas rata-rata dalam memanfaatkan kekuatan dan mengantisipasi kelemahan internal.

### 2. Matriks EFE

Kekuatan tawar menawar dari konsumen merupakan peluang utama dengan bobot 0,102 dan rating 3,667, sehingga diperoleh skor 0,373. Faktor yang menjadi ancaman utama perusahaan adalah keberadaan perusahaan sejenis dengan bobot 0,102 dan rating 1,133, sehingga diperoleh skor 0,136 (Tabel 3). Hasil analisis faktor strategi eksternal didapatkan total skor matriks EFE 2,677. Nilai tersebut berada di atas rata-rata 2,50, menunjukkan bahwa perusahaan memiliki strategi efektif untuk memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman/pengaruh negatif eksternal.

### Matriks IE

Matriks IE digunakan untuk menentukan posisi perusahaan yang didasarkan pada hasil analisis matriks IFE dan EFE. Pada hasil analisis PD Sinar Berlian, total nilai matriks IFE 2,776 dan nilai matriks EFE 2,677. Dengan demikian posisi perusahaan terletak pada kuadran V (lima), yaitu

pertumbuhan dan stabilitas. Strategi yang dapat diterapkan pada kuadran ini adalah penetrasi pasar, pengembangan produk dan pengembangan pasar (David, 2006). Hasil identifikasi dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan serta posisi persaingan perusahaan yang berada pada kuadran V, selanjutnya digunakan untuk merumuskan alternatif strategi dengan menggunakan matriks SWOT. Posisi perusahaan berdasarkan matriks IE dapat dilihat pada Gambar 1.

Tabel 3. Matriks EFE PD Sinar Berlian

Faktor Eksternal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (axb)
<b>Peluang:</b>			
A. Sumber daya alam	0,106	3,000	0,317
B. Sosial budaya dan lingkungan	0,104	3,000	0,311
C. Kemudahan proses produksi	0,100	3,667	0,367
D. Kekuatan tawar menawar dari konsumen	0,102	3,667	0,373
E. Kekuatan tawar menawar dari pemasok	0,102	3,333	0,340
<b>Ancaman:</b>			
F. Keberadaan perusahaan sejenis	0,102	1,333	0,136
G. Perusahaan pendatang baru	0,083	1,667	0,139
H. Keberadaan produk sejenis	0,115	2,000	0,230
I. Kebijakan Pemerintah	0,100	2,333	0,233
J. Kondisi ekonomi dan politik	0,087	2,667	0,232
<b>Total</b>	<b>1,000</b>		<b>2,677</b>

### Matriks SWOT

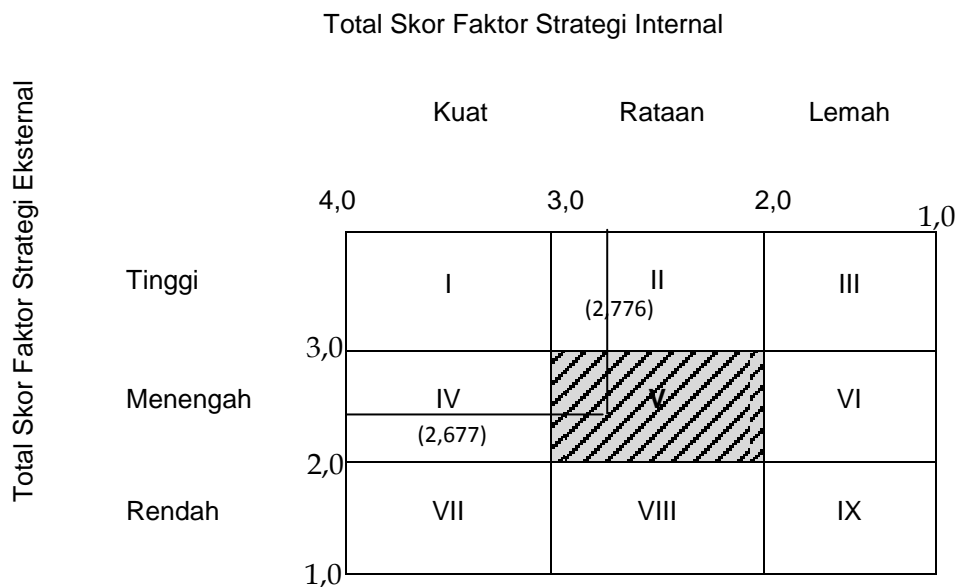
Penyusunan strategi pada matriks SWOT disesuaikan dengan hasil yang diperoleh dari matriks IE, yaitu strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Hasil analisis SWOT untuk PD Sinar Berlian terdapat pada Gambar 2.

### Analisis Matriks QSP

Untuk mengevaluasi dan menganalisis secara objektif alternatif strategi yang dihasilkan dari matriks SWOT, serta menentukan strategi prioritas yang dapat diimplementasikan, dilakukan dengan menggunakan matriks QSP. Alternatif-alternatif strategi terbagi dalam tiga kelompok, yaitu aspek pemasaran, manajemen, dan teknis produksi.

Aspek pemasaran terdiri atas:

- Diversifikasi dan inovasi produk dengan memanfaatkan cita rasa yang disukai masyarakat nasional dan internasional.
- Memperluas pangsa pasar di kota-kota besar Indonesia dengan memanfaatkan media promosi.
- Mempertahankan ciri khas produk yang unik.



Gambar 1. Matriks IE PD Sinar Berlian

<div style="display: inline-block; width: 150px; height: 100px; border: 1px solid black; position: relative;"> <div style="position: absolute; top: 0; right: 0; width: 100%; height: 100%; background: linear-gradient(to bottom right, transparent 49%, black 49%, black 51%, transparent 51%); background-size: 4px 4px;"></div> </div>	Faktor Internal	Faktor Eksternal
	<b>Kekuatan (S)</b> 1. Mutu Produk 2. Variasi produk 3. Pengalaman berusaha 4. Kapasitas produksi cukup besar 5. Loyalitas karyawan	<b>Kelemahan (W)</b> 1. Manajemen bersifat kekeluargaan 2. Kurangnya promosi 3. Tenaga pemasaran belum optimal 4. Keterbatasan modal
<b>Peluang (O)</b> 1. Sumber daya alam 2. Sosial budaya dan lingkungan 3. Kemudahan proses produksi 4. Kekuatan tawar menawar dari konsumen 5. Kekuatan tawar menawar dari pemasok	<b>Strategi S-O</b> 1. Diversifikasi dan inovasi produk dengan memanfaatkan cita rasa yang disukai masyarakat nasional dan internasional (S2, S4, O1, O2) 2. Menjaga mutu produk yang diproduksi dan dijual mulai dari bahan baku mentah sampai dengan barang jadi (S1, S3, S5, O1, O3, O4, O5)	<b>Strategi W-O</b> a. Memperluas pangsa pasar di kota-kota besar Indonesia dengan memanfaatkan media promosi (W2, W3, O2, O4) b. Menjaga hubungan baik dengan pelanggan dan pemasok (W1, W2, W3, W4, O2, O4, O5)
<b>Ancaman (T)</b> 1. Keberadaan perusahaan sejenis 2. Perusahaan pendatang baru 3. Keberadaan produk sejenis 4. Kebijakan Pemerintah 5. Kondisi ekonomi dan politik	<b>Strategi S-T</b> a. Membeli langsung bahan baku dari produsen, sehingga harga produk dapat bersaing (S3, S4, T1, T2, T3) b. Mempertahankan ciri khas produk yang unik dan pengembangan produk baru (S1, S2, S3, S4, S5, T1, T2, T3)	<b>Strategi W-T</b> a. Meningkatkan mutu manajemen perusahaan, sehingga menjadi lebih profesional melalui diklat (W1, T1, T2, T5). b. Mengembangkan kemitraan dengan pemerintah, bank dan perusahaan lain yang dapat mendukung perkembangan usaha makanan ringan (W1, W2, W3, W4, T1, T2, T4, T5)

Gambar 2. Matriks SWOT PD Sinar Berlian

Aspek manajemen terdiri atas:

- Menjaga hubungan baik dengan pelanggan dan pemasok
- Meningkatkan mutu manajemen perusahaan, sehingga menjadi lebih profesional.
- Mengembangkan kemitraan dengan pemerintah, bank dan perusahaan lain yang dapat mendukung perkembangan usaha makanan ringan.

Aspek teknik produksi terdiri atas:

- Menjaga mutu produk yang diproduksi dan dijual mulai dari bahan baku sampai barang jadi.
- Membeli langsung bahan baku dari produsen, sehingga harga produk bisa bersaing.

Berdasarkan hasil perhitungan dalam matriks QSP, diperoleh strategi yang paling tepat untuk diimplementasikan adalah aspek pemasaran, yaitu memperluas pangsa pasar di kota-kota

besar Indonesia dengan memanfaatkan media promosi, diikuti dengan strategi diversifikasi dan inovasi produk dengan memanfaatkan cita rasa yang disukai masyarakat nasional dan internasional. Untuk lebih jelas tentang urutan prioritas strategi dari hasil matriks QSP dapat dilihat pada Tabel 4.

### Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial berkaitan dengan bauran pemasaran *product*, yaitu memberikan masukan kepada PD Sinar Berlian untuk memperbaiki mutu dan kemasan produk, di antaranya memberikan merek produk yang dilengkapi dengan informasi nilai gizi dan komposisi produk. Informasi lain yang perlu ditambahkan antara lain masa kadaluarsa produk, izin Departemen Kesehatan (Depkes) dan cap halal dari Lembaga Penelitian Pengawasan Obat-obatan dan Makanan Manejilis Ulama Indonesia (LP POM MUI) karena bermanfaat dan menarik bagi masyarakat yang notabene muslim. Manajemen PD Sinar Berlian juga harus dapat menjaga kegiatan operasional produksi, agar produk dapat terus tersedia. Selain itu, perusahaan wajib menginformasikan kepada konsumen tentang produk-produk yang tersedia dan mutu produk yang dihasilkan.

Implikasi manajerial yang berkaitan dengan bauran pemasaran *price*, yaitu memberikan harga lebih rendah dibandingkan dengan pesaing dan memberikan potongan harga kepada konsumen yang memesan dalam jumlah besar, termasuk potongan harga pada hari-hari tertentu, seperti tahun baru, menyambut puasa dan hari raya Idul Fitri. Implikasi manajerial yang berkaitan dengan bauran pemasaran *place*, yaitu selalu berusaha membuat ruangan yang bersih dan nyaman untuk konsumen, menjamin tersedianya produk dalam jumlah yang cukup dan variatif, serta dapat memperpanjang waktu pelayanan untuk hari-hari

tertentu saat ramai pengunjung, juga kecepatan pelayanan. Indikator pelayanan yang baik adalah kecepatan pelayanan, yaitu seberapa cepat waktu yang dibutuhkan untuk melayani konsumen hingga produk sampai ditangan konsumen (Herlina *et al*, 2009).

Implikasi manajerial yang berkaitan dengan bauran pemasaran *promotion* adalah menginformasikan suatu produk langsung ke konsumen, atau dengan bentuk brosur yang menarik. Promosi juga dilakukan oleh tenaga-tenaga pemasar dengan melakukan kegiatan penjualan personal kepada para pemilik toko potensial. Tenaga pemasar harus dapat melakukan penjualan silang (*cross selling*) dalam meningkatkan loyalitas konsumen. Bentuk promosi yang lain dengan cara memberikan hadiah langsung saat konsumen membeli dalam jumlah tertentu, melakukan pameran di pusat-pusat pertokoan atau pembelajaran besar, serta departemen teknis dan non teknis untuk menarik konsumen baru dan dalam upaya meningkatkan *awareness* masyarakat tentang produk yang dihasilkan.

### KESIMPULAN

Hasil analisis kelayakan finansial menunjukkan bahwa usaha makanan ringan PD Sinar Berlian secara finansial layak dilaksanakan. Hasil identifikasi faktor lingkungan internal dan eksternal menunjukkan bahwa posisi perusahaan terletak pada kuadran lima, yaitu pertumbuhan dan stabilitas, dimana strategi yang dapat dijalankan adalah penetrasi pasar, pengembangan produk dan pasar. Dari analisis SWOT didapatkan alternatif strategi yang dapat diterapkan dan berdasarkan perhitungan matriks QSP diperoleh strategi yang paling menarik untuk diterapkan adalah dari aspek pemasaran, yaitu memperluas pangsa pasar di kota-kota besar Indonesia dengan memanfaatkan media promosi.

Tabel 4. Urutan prioritas strategi dari matriks QSP pada PD Sinar Berlian

Alternatif strategi	Total nilai daya tarik	Urutan prioritas
<b>Aspek Pemasaran</b>		
a. Diversifikasi dan inovasi produk dengan memanfaatkan cita rasa yang disukai masyarakat nasional dan internasional.	5,404	2
b. Memperluas pangsa pasar di kota-kota besar Indonesia dengan memanfaatkan media promosi.	5,480	1
c. Mempertahankan ciri khas produk yang unik dan pengembangan produk baru.	4,510	8
<b>Aspek Manajemen</b>		
d. Menjaga hubungan baik dengan pelanggan dan pemasok	4,246	3
e. Meningkatkan mutu manajemen perusahaan, sehingga menjadi lebih profesional melalui diklat.	4,816	7
f. Mengembangkan kemitraan dengan pemerintah, bank dan perusahaan lain yang dapat mendukung perkembangan usaha makanan ringan.	5,077	6
<b>Aspek Teknis Produksi</b>		
g. Menjaga mutu produk yang diproduksi dan dijual mulai dari bahan baku mentah sampai dengan barang jadi.	5,209	5
h. Membeli langsung bahan baku dari produsen, sehingga harga produk dapat bersaing.	5,245	4



#### DAFTAR PUSTAKA

- David, F.R. 2006. Manajemen Strategi (Terjemahan). PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Gittinger, J.P. 1986. Analisis Ekonomi Proyek Pertanian (Terjemahan). Universitas Indonesia Press, Jakarta.
- Gray, C. 1992. Pengantar Evaluasi Proyek (Terjemahan). Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Herlina, L., M. Hubeis dan A. Suryani. Strategi Pengembangan Usaha Kecil *Apple Pie Group* (Studi Kasus di Unit Usaha *Pia Apple Pie*, Bogor). Jurnal MPI, 4(1): 130-154.
- Kinnear, T.C. and J.R. Taylor. 1991. *Marketing Research, an Applied Approach*. Mc Graw Hill, New York.
- Nainggolan, T.Y., K. Sumantadinata, A. Suryani. 2010. Strategi Pengembangan Usaha "Nila Puff" dalam Meningkatkan Pendapatan IKM Pengolahan Hasil Perikanan pada CV "X" di Cibinong Bogor. Manajemen IKM, 5(2): 132-144.
- Rangkuti, F. 2005. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Simamora, H. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.